



GESTÃO DA INFORMAÇÃO

MODELO INTEGRATIVO SOBRE COMPORTAMENTO INFORMACIONAL EM PROCESSOS DECISÓRIOS

INTEGRATIVE MODEL FOR INFORMATION BEHAVIOR IN DECISION MAKING

Frederico Cesar Mafra Pereira
Fundação Pedro Leopoldo de Minas Gerais

Data de submissão: 31 jul. 2015. **Data de aprovação:**

18 dez. 2015. **Sistema de avaliação:** Double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro

Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho. Prof. Dr. Luiz Claudio

Vieira de Oliveira

RESUMO

Este artigo apresenta o “Modelo Integrativo: Comportamento Informacional para Decisões Estratégicas”, demonstrando os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação, relacionados a processos decisórios. A fundamentação teórica se baseou em três modelos inter-relacionados: um voltado para a estruturação de processos decisórios estratégicos; outro para a identificação das necessidades informacionais e processos de busca e uso da informação; e o terceiro voltado para a identificação das fontes de informação e do fluxo informacional presente nas decisões avaliadas. A principal abordagem metodológica utilizada foi o estudo do tipo “formulador ou exploratório”, permitindo a construção e proposição do “Modelo Integrativo” com seus modelos constituintes. Como teste do modelo, foram entrevistados gestores de micro e pequenas empresas (MPE) de Belo Horizonte (MG). Os resultados demonstraram a aplicabilidade do “Modelo Integrativo” e seus modelos constituintes, corroborando os procedimentos metodológicos adotados, tanto para a elaboração do modelo, quanto para a pesquisa realizada.

PALAVRAS-CHAVE

Comportamento Informacional. Necessidades, Busca e Uso da Informação. Processo Decisório Estratégico. Fluxo Informacional. Modelo Integrativo.

ABSTRACT

This article presents the “Integrative Model: Informational Behavior for Strategic Decisions”, which demonstrates the present informational flows in search processes and use of information related to decision-making. The theoretical framework was based on three interrelated models - a focused on the structuring of decision-making processes of strategic nature; other to identify the information needs and search processes and use of information; and the third focused on identifying sources of information and information flow present in the evaluated decisions. The methodological approach used was the “formulator or exploratory” study, which allowed the construction and proposition of “Integrative Model” with their constituents models. As a model of the test, managers were interviewed micro and small enterprises (MSEs) to Belo Horizonte (MG). The results demonstrated the applicability of the “Integrative Model” and its constituent models, besides corroborating the methodological procedures adopted for both the development of the model, and for the survey.

KEYWORDS

Information Behavior. Needs, Search and Use Information. Strategic Decision Making Processes. Information Flow. Integrative Model.

INTRODUÇÃO

Aspectos referentes à identificação das necessidades de informação e respectivos processos de busca e uso, em organizações, têm sido uns dos principais objetos de investigação de diversas áreas do conhecimento, em especial, da Ciência da Informação (CI) e da Administração (as quais têm constituído uma interface interdisciplinar de estudos nesse tema). Compreender o fluxo informacional presente no processo entre a informação necessária e o usuário final caracteriza-se como uma tarefa complexa. O pressuposto é que as informações são transmitidas ao longo de canais informacionais que não existem de maneira isolada, mas que interagem e se utilizam uns dos outros para processar, adicionar valor e, ou, introduzir distorções ao conteúdo original da informação a ser utilizada pelo usuário final, influenciando seu com-

portamento informacional, não só no próprio processo de busca da informação, mas também no seu uso, independentemente do processo-fim a que ela se dispõe.

Para compreender e mapear o fluxo informacional presente em processos organizacionais, esta pesquisa se utilizou do processo decisório estratégico, por se tratar de uma das “arenas estratégicas de uso da informação” (CHOO, 2006). Outra intenção foi realizá-lo à luz das micro e pequenas empresas (MPE), que apresentam características particulares quando comparadas às grandes organizações, e que, apesar de representarem a maioria das empresas no Brasil, ainda carecem de estudos aprofundados sobre sua dinâmica, principalmente nos temas relacionados ao foco desta pesquisa. O “salto qualitativo” deste trabalho deu-se no sentido de entender o processo decisório no nível

estratégico, o qual define rumos e caminhos futuros para a organização, e que, na maioria das vezes, não representa um processo normatizado ou pré-definido, mas, pelo contrário, um processo fluido, influenciado por variáveis ambientais internas e externas, características da personalidade do decisor e do próprio processo decisório adotado.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho foi apresentar o “Modelo Integrativo: Comportamento Informacional para Decisões Estratégicas”, que demonstra os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação, utilizados por gestores de MPE em decisões estratégicas. Tal modelo foi estruturado com base em três outros modelos inter-relacionados. Após sua elaboração, o “Modelo Integrativo” foi testado em três MPE localizadas em Belo Horizonte (MG), pertencentes aos segmentos do comércio, da indústria e dos serviços.

Além desta introdução, o artigo se compõe de mais quatro seções. A seguir, apresentam-se o referencial teórico e as contribuições metodológicas ao “Modelo Integrativo” proposto. Em seguida, são explicitados os procedimentos metodológicos de pesquisa, e a apresentação das empresas participantes da etapa teste do modelo. Após a metodologia, são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os gestores de MPE para teste e validação do “Modelo Integrativo”. Finalmente, são apresentadas as conclusões e considerações finais do trabalho, além de recomendações de novos estudos.

REFERENCIAL TEÓRICO

Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte

Matheson e Matheson (1998) apontam

que as decisões podem ser classificadas como estratégicas e operacionais, com base no período de tempo entre a tomada de decisão e a obtenção dos resultados provenientes, nos recursos envolvidos e no custo do erro (no caso da decisão não se mostrar eficaz). Dessa forma, uma decisão estratégica se caracteriza como aquela cuja efetividade só pode ser medida no longo prazo, envolvendo muitos recursos, uma vez que os erros advindos de sua ineficácia são muito altos e, principalmente, que focam em questões consideradas importantes para a empresa (e, porque não dizer, para o próprio decisor). Hickson *et al.* (1986) definem a decisão estratégica como sendo aquela tomada por indivíduos pertencentes à alta cúpula da organização, e considerada por eles como geradora de maior impacto para a empresa, quando comparada com decisões de outro tipo, sendo seus resultados percebidos no longo prazo. Para Shimizu (2006), a decisão estratégica se caracteriza como sendo de complexidade média, alta ou muita alta (dependendo do tipo de problema a ser resolvido), tomada exclusivamente por decisores da alta cúpula das empresas (diretores, sócios, proprietários), e com foco em resultados de longo prazo (acima de um ano).

Quanto aos modelos decisórios, Harrison (1993) afirma que não há limite para o número de modelos desenvolvidos, o que pode ser comprovado pela diversidade de proposições de autores como Bateman e Snell (1998), Bazerman (2004), Drucker (2006), Shimizu (2006), Gary (2007), Gomes (2007) e Tichy e Bennis (2009), dentre outros. Neste trabalho, o marco teórico utilizado foi Choo (2006), que considera quatro principais modelos de tomada de decisão, apresentados sob a ótica da infor-

mação (fluxo e comportamento informacional dos decisores): o “modelo racional” (MARCH; SIMON, 1975; MARCH, 1994), o “modelo processual” (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORËT, 1976), o “modelo político” (ALLISON, 1971; PFEFFER; SALANCIK, 1974; MELTSNER, 1976) e o “modelo anárquico” (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972).

Para Choo (2006), “o valor do modelo processual é definir as fases e atividades que conferem estrutura ao aparente caos que caracteriza os processos decisórios estratégicos”. Com isso, é possível às organizações administrarem o fluxo das atividades decisórias, antecipando e tirando vantagem das interrupções, bloqueios e novas opções inerentes a qualquer decisão do tipo estratégica. Para Harrison (1993), “o modelo processual é focado em resultados de longo prazo; é estratégico em sua orientação; visa a promover mudanças e inovar. O modelo processual é eclético e aproveitada características de outros modelos. Essas qualidades fazem dele o resumo de como deve ocorrer a interdisciplinaridade na tomada de decisão”.

O “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte” (FIGURA 1) foi elaborado a partir de resultados obtidos nos estudos realizados por Mafra Pereira e Barbosa (2008, 2009). Nestes, verificou-se que o modelo processual (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORËT, 1976) foi o que mais se encaixou e se aproximou do processo de tomada de decisão estratégica adotado por MPE. Suas conclusões serviram para a elaboração deste modelo, o qual constatou similaridades com os processos decisórios observados nas empresas selecionadas para teste do “Modelo Integrativo”.

O “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte” é formado por três momentos: a “pré-decisão”, a “decisão em si” e o momento de “pós-decisão”. O momento “pré-decisão” é composto por quatro passos. O 1º representa a identificação do motivo que despertou a necessidade de decisão, caracterizado pelo tipo de informação que influenciou (“disparou”) tal processo. Também se identifica(m) o(s) responsável(is) pela indicação da necessidade de informação e de decisão, que pode(m) ou não ser o decisor final. O 2º passo representa o levantamento das informações necessárias para a tomada de decisão, permitindo a identificação de uma tipologia de informações úteis e necessárias para o negócio e, conseqüentemente, para a melhor efetividade das decisões a serem tomadas. O 3º passo corresponde à identificação da forma como foram buscadas as informações necessárias para a tomada de decisão, com base nas respostas do usuário final (principal decisor) e das fontes pessoais utilizadas pelo mesmo. Portanto, são levantadas as fontes de informação utilizadas e as razões para tal escolha, bem como os meios de comunicação e o formato das fontes. O 4º passo finaliza o momento “pré-decisão” e apresenta o conteúdo informacional obtido via fontes de informação utilizadas, ou seja, o resultado final do processo de busca informacional.

No momento referente à “decisão em si” (5º passo) identificam-se, dentre as fontes e informações obtidas para a tomada de decisão, aquelas que mais a influenciaram. Além disso, são identificados outros fatores que possam ter influenciado na decisão, como a experiência do decisor, o tempo disponível para decidir, a intuição, dentre

outros. Ou seja, mais importante do que avaliar se a decisão tomada foi adequada ou não (sob o ponto de vista gerencial), o objetivo deste passo do modelo foi levantar os aspectos informacionais e comportamentais que mais influenciaram na decisão tomada.

No momento “pós-decisão”, levantam-se informações sobre a implementação da decisão (6º passo), sobre a avaliação dos resultados obtidos (7º passo) e o seu registro na forma de princípios e, ou, procedimentos (8º passo). Tais informações servem para identificar se, em decisões futuras, o decisor e, ou, a própria organização poderão fazer uso de algum tipo de “resgate” das decisões anteriores, do conhecimento explícito organizacional, ou da experiência tácita vivida por ele quando da tomada dessas decisões anteriores. Ou seja, tais passos constituintes do momento “pós-decisão” permitem que a organização e seus decisores não somente acompanhem e avaliem as ações práticas (projetos, planos, atividades, etc.), oriundas da decisão presente, como também criem condições para o registro das decisões estratégicas tomadas ao longo do tempo, permitindo sua recuperação em termos informacionais, além da existência de um processo contínuo de aprendizado e, porque não dizer, de um processo de Gestão do Conhecimento oriundo das decisões estratégicas tomadas.

Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação

Dimensões cognitivas e a abordagem de criação de significado (“sense-making”)

A abordagem de criação de significado (“sense-making”) desenvolvida por Brenda Dervin (1983, 1992) busca analisar como o indivíduo reconhece uma falta de habi-

lidade para agir e compreender uma situação devido à falta de informação, e como ele procede à busca de informação para satisfazer sua necessidade. O “modelo de três pontas de Dervin” é constituído sob a ideia do trinômio “situação-lacuna-ajuda”. A situação representa o contexto no qual surge a necessidade de informação, que se caracteriza como uma lacuna (ou *gap*), no conhecimento do indivíduo, para solucionar o problema identificado. Para transpor a lacuna (“*gap*”), o indivíduo utiliza-se de uma “ponte”, que corresponde às estratégias utilizadas para superar o “*gap*”, e que representam o processo de busca de informação, promovendo uma mudança no conhecimento do usuário. A ajuda significa a utilização da informação obtida ao conhecimento recém-adquirido, sendo esta considerada como “informação útil”.

Por meio do método de pesquisa de entrevista da linha do tempo (*micro-moment time-line interview*), o usuário é conduzido a reconstruir a situação problema, o vazio detectado e a ajuda desejada, descrevendo todos os passos detalhadamente, e observando-se o local e o tempo dos acontecimentos. Choo (2006) aponta que os diversos estudos, realizados por meio dessa metodologia, concluíram que o comportamento de busca e uso da informação do usuário pode ser previsto quando se conhece o modo como esse usuário percebe seus vazios cognitivos e como deseja informações para ajudá-lo a resolver a situação-problema.

Dimensões emocionais e o processo construtivista de busca da informação

Paralelamente à percepção do usuário sobre suas necessidades cognitivas e a importância de superar as lacunas de co-

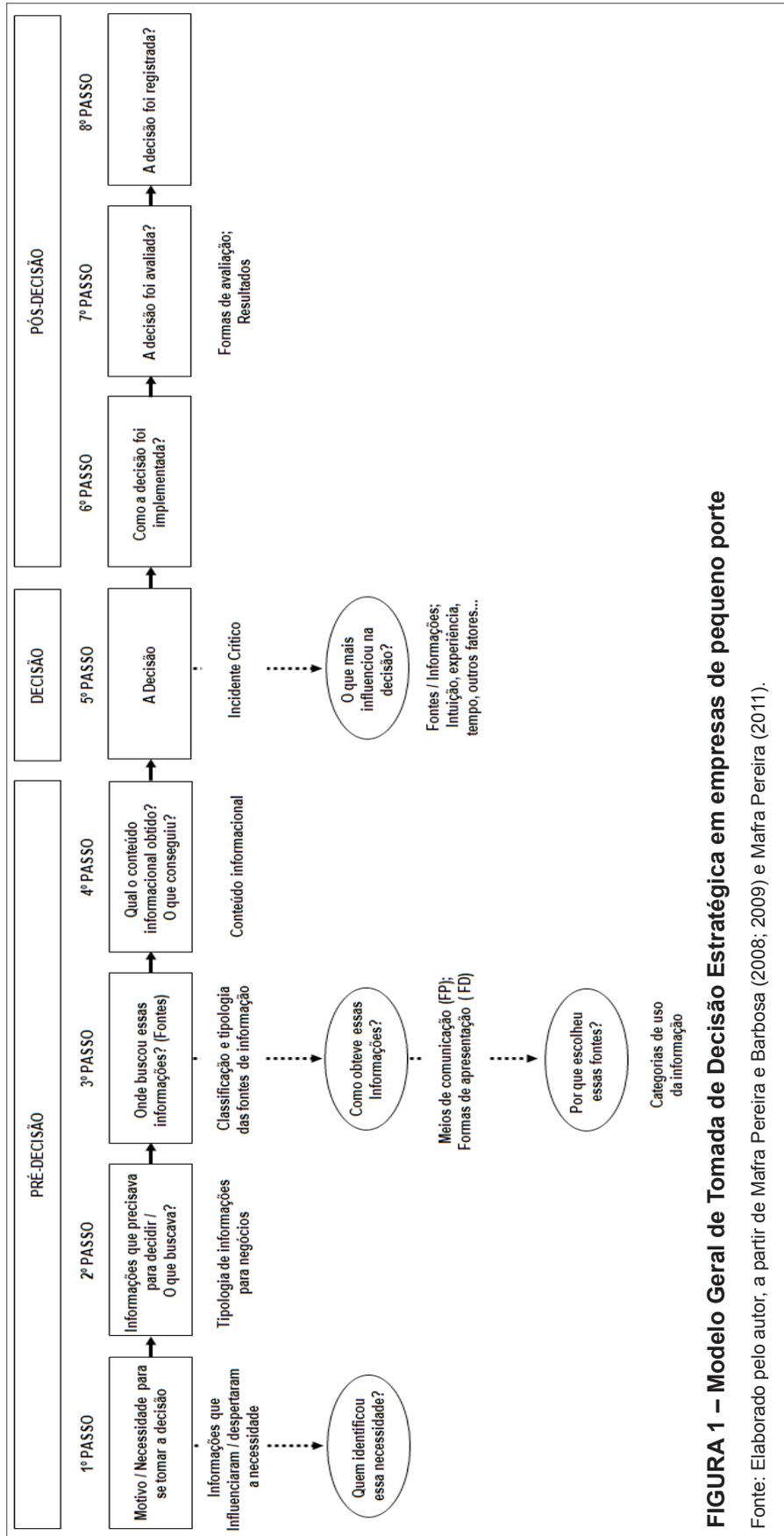


FIGURA 1 – Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mafra Pereira e Barbosa (2008; 2009) e Mafra Pereira (2011).

nhecimento identificadas, reações emocionais também fazem parte do processo de busca de informação, e acabam canalizando a atenção para determinados tipos de informação, destacando opiniões, gostos ou aversões, revelando dúvidas e incertezas, motivando o esforço de busca, dentre outros fatores. Kuhlthau (1991) descreve o processo de busca de informação em seis estágios: 1) iniciação; 2) seleção; 3) exploração; 4) formulação; 5) coleta e; 6) apresentação. Sentimentos de incerteza ocorrem nos primeiros estágios do processo, associados a pensamentos vagos e sem foco sobre o problema. À medida que o conhecimento sobre o tema fica mais claro e os pensamentos ficam mais focados, os sentimentos de confiança e certeza aumentam. Nos estágios finais, sentimentos de satisfação e realização são comuns (caso o usuário tenha obtido êxito em seu processo de busca; caso contrário, o sentimento é de desapontamento).

Dimensões situacionais e a abordagem de valor agregado e uso da informação

O comportamento do indivíduo, na identificação de suas necessidades, na busca e no uso da informação, é influenciado também pelas dimensões situacionais, que incluem os requisitos, normas e expectativas inerentes ao trabalho do usuário e aos contextos organizacionais nos quais ele transita. Taylor (1986) denomina esses contextos de “ambientes de uso da informação”. Os elementos do ambiente de uso da informação podem ser agrupados em quatro categorias. Os grupos de pessoas possuem atitudes e conceitos pré-definidos sobre a natureza do trabalho que influenciam seu comportamento de busca por informação. As dimensões do problema representam as características

que preocupam determinado grupo de pessoas, e variam de acordo com cada ambiente de uso e com as características e exigências de cada grupo envolvido nesse ambiente. Os ambientes de trabalho são constituídos pelas características físicas e sociais da empresa ou setor no qual um grupo de pessoas trabalha, que influenciam as atitudes desses indivíduos quanto à informação, seus tipos, estruturas requeridas, seu fluxo e sua disponibilidade. E os pressupostos para a solução dos problemas representam as percepções compartilhadas pelo grupo de pessoas sobre o que constitui a solução dos problemas identificados, e acabam por orientar a busca e o uso da informação sob diversas formas. Segundo Taylor (1991), a forma como os indivíduos definem seus problemas e antecipam suas soluções se constitui num meio consistente de controlar a quantidade (e porque não, a qualidade) de informação a ser buscada e utilizada, ou seja, de controlar a extensão e a profundidade do processo de busca da informação.

O “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação”

O “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação” (FIGURA 2) foi elaborado a partir dos resultados do estudo de Mafra Pereira (2010), em que se verificou a aplicabilidade dos conceitos oriundos do “modelo de três pontas”, de Dervin (1992), dos estágios do processo de busca da informação, de Kuhlthau (1991) e das dimensões e categorias de uso da informação, de Taylor (1986 e 1991). O método de pesquisa de “entrevista da linha do tempo” se mostrou pertinente e permitiu que fossem identificadas, em cada micromomento do processo de busca de informação, as “paradas de situação”, lacunas e barreiras, confusões, sen-

timentos e emoções, dúvidas, estratégias de busca e estágios correspondentes, além do uso dado às informações para a solução das necessidades identificadas. Apesar de o estudo de Mafra Pereira (2010) ter sido realizado em organizações de grande porte, suas conclusões foram úteis para validar o modelo e utilizá-lo como referência para o “Modelo Integrativo” proposto, com foco em MPE.

Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações

Entender o fluxo que uma informação percorre até chegar a um usuário final (e que, a partir dela, tomará uma decisão de negócio na empresa na qual trabalha) tor-

na-se uma tarefa complexa, que exige um trabalho de “rastreamento informacional”. Isso acontece porque, na prática, a informação pode ser transmitida ao longo de elos de uma “cadeia alimentar informacional” (CHOO, 1998), onde “as fontes se alimentam umas das outras, formando diversas cadeias alimentares inter-relacionadas, de forma que a informação é tipicamente transferida através de vários consumidores intermediários antes de chegar ao usuário final”. A ideia central é que, especialmente em contextos organizacionais, as informações são transmitidas sequencialmente ao longo de uma série de canais. Ao longo desses, a informação pode ser transmitida

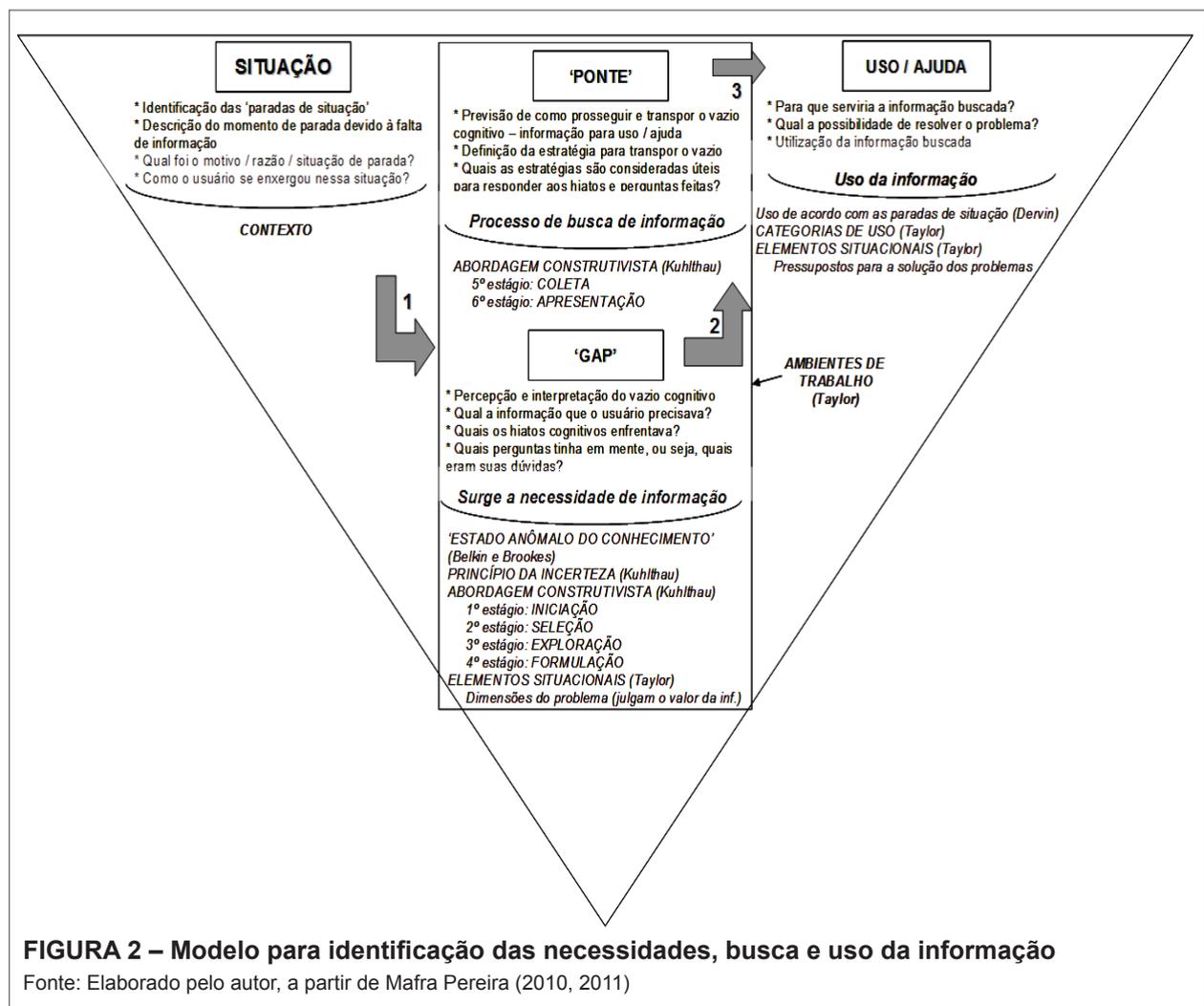


FIGURA 2 – Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mafra Pereira (2010, 2011)

em diversos tipos de formatos, ser transformada em termos de seu conteúdo, perder ou ganhar relevância, significado e valor. Especialmente em decorrência das profundas transformações dos contextos informacionais contemporâneos, o estudo da dinâmica dessas cadeias informacionais torna-se cada vez mais importante.

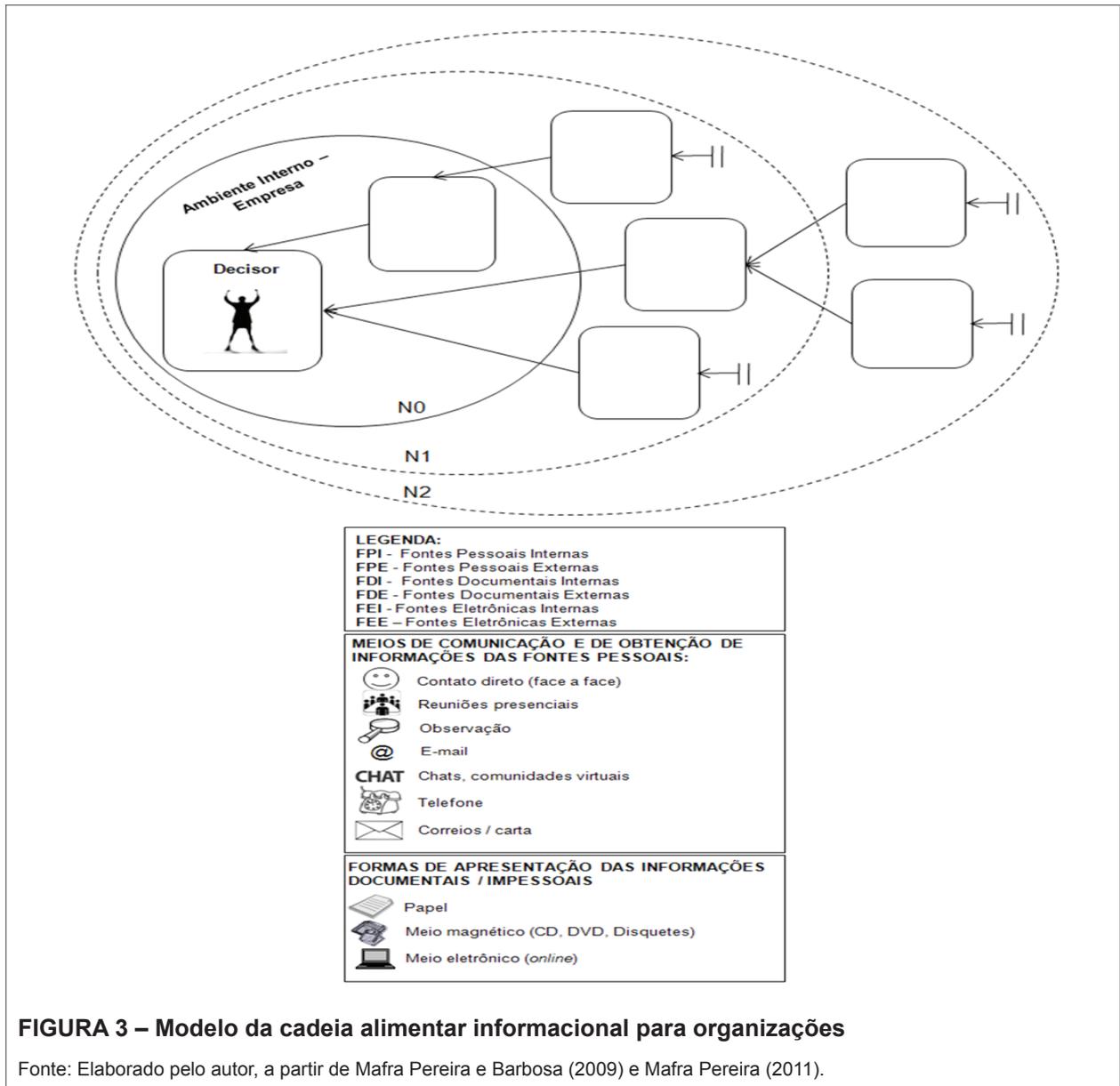
O “Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações” (FIGURA 3) foi elaborado a partir dos resultados obtidos por Mafra Pereira e Barbosa (2009) e Mafra Pereira (2011), verificando-se a aplicabilidade do conceito da “cadeia alimentar informacional”, sendo possível demonstrar sua visualização, que se constitui em importante contribuição metodológica, permitindo entender o fluxo informacional e das interações e interdependência entre as múltiplas fontes de informação utilizadas em processos decisórios organizacionais.

O primeiro nível (N0) do modelo refere-se ao ambiente interno da empresa, no qual se encontra o usuário final (o decisor) e as fontes internas organizacionais utilizadas por ele para a tomada de decisão. A partir do segundo nível (N1, N2...), já no ambiente externo da empresa, se encontram as fontes externas. Com base na menção, pelo decisor, das fontes de informação utilizadas por ele para a tomada de decisão, o modelo pode se expandir através do fluxo informacional, correspondente a cada tipo de fonte e de informação recebida, até que haja interesse do pesquisador em prosseguir.³ Para cada uma das fontes mapeadas no modelo, deve ser identificado o meio de comunicação e a forma de obtenção das informações, ou a forma de apresentação das mesmas (vide legenda da FIGURA 3), dependendo do tipo de fonte utilizada (pessoal ou documental).

“Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas”

O “Modelo Integrativo: Comportamento Informacional para Decisões Estratégicas” (FIGURA 4) foi proposto com base nos três modelos citados anteriormente. Sua estrutura base corresponde ao “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte” (FIGURA 1), com três momentos distintos e sempre presentes em uma decisão do tipo estratégica: a “pré-decisão”, a “decisão em si”, e a “pós-decisão”. Por isso, pode ser adaptada a qualquer decisão estratégica, independentemente do tema ou foco, por considerar, primeiramente, sempre um momento precedente à decisão, de identificação de sua necessidade e importância, bem como da escolha das fontes e informações fundamentais para uma decisão mais racional. Também considera, logicamente, o momento da decisão em si, por meio do uso efetivo das informações coletadas e a escolha da melhor alternativa para a solução do problema. E considera um momento posterior, quando a decisão escolhida é implementada, podendo ser, futuramente, avaliada em termos de resultados gerados, e registrada como conhecimento adquirido pela organização e participantes decisão (construção de conhecimento via aprendizagem).

A partir dessa estrutura base, mais dois modelos foram incorporados. O “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação” (FIGURA 2) representa, sob a ótica informacional, o momento da “pré-decisão”. Este modelo é representado pelas quatro etapas básicas do “modelo de *sense-making*”, de Dervin, e cada uma delas corresponde a um dos quatro passos do



momento de pré-decisão do “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte”. Além disso, o modelo representa a participação e a influência das dimensões cognitivas, emocionais e situacionais presentes no momento que antecede à decisão que será tomada pelo gestor (decisor / usuário informacional).

O “Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações” (FIGURA 3) permite visualizar, de maneira concreta e real, o fluxo informacional presente no proces-

so de busca que o usuário realiza para embasar sua decisão, e visualizar as fontes e canais informacionais mais utilizados pelo usuário final, e que exerceram maior influência na tomada de decisão analisada. O mesmo permite, também, identificar qual(is) fonte(s) e tipo(s) de informação(ões) exerceu(ram) maior influência na decisão tomada pelo usuário. Esse modelo se insere no “Modelo Integrativo”, não só no 3º passo do processo decisório, mas também no 5º passo, da decisão em si (quando o decisor

se utiliza das informações obtidas para escolher a melhor alternativa para solucionar o seu problema/questão).

Dessa forma, o “Modelo Integrativo” possibilita sua aplicação em qualquer processo decisório estratégico organizacional, estruturando os passos constituintes desse processo e identificando o fluxo informacional presente nos momentos de identificação de necessidades, busca e uso da informação, utilizados na decisão. Tornam-se mais claros e transparentes os passos seguidos pelo decisor (usuário da informação) na tomada de decisão em foco, ou seja, mais claro e transparente seu comportamento informacional perante a necessidade de decidir sobre um problema ou questão organizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A principal abordagem metodológica utilizada no trabalho foi do tipo “*estudo formulador ou exploratório*” (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH, 1974), voltado para uma área onde ainda não foram formuladas hipóteses sobre o tema ou assunto investigado, sendo necessário resenhar o material disponível sobre o mesmo, na bibliografia, procurando perceber hipóteses que dele possam ser derivadas. O tema deste trabalho se coloca perfeitamente como objeto a ser investigado sob a ótica de estudos dessa natureza. O resultado esperado era chegar à possibilidade de formulação do “Modelo Integrativo”, objetivo este devidamente alcançado.

Para a realização do teste do “Modelo Integrativo”, foi escolhido o Estudo de Caso como modo de investigação (MALHOTRA, 2001). Como universo de pesquisa, foram escolhidas MPE representan-

tes dos segmentos industrial, comercial e de serviços. Como unidades de observação, foram selecionados os principais gestores (sócios diretores) de três MPE, localizadas em Belo Horizonte (MG). Empresas e gestores foram selecionados através de amostra não probabilística por julgamento (ou intencional) (MALHOTRA, 2001). Foi utilizada nesta etapa a técnica de pesquisa qualitativa para a coleta dos dados (DERVIN; NILAN, 1986). Para Baptista e Cunha (2007), a utilização da pesquisa qualitativa em estudos de usuários de informação focaliza a atenção nas causas das reações dos usuários e na resolução de problemas informacionais, além dos aspectos subjetivos da experiência e do comportamento humano, e tende a aplicar um enfoque mais holístico do que o método quantitativo de pesquisa.

O meio de coleta de dados utilizado foi o de entrevistas individuais em profundidade (MALHOTRA, 2001). Cada entrevista, realizada com o principal gestor da MPE selecionada, foi guiada por um roteiro semiestruturado de perguntas, utilizando-se da técnica do *Incidente Crítico* (FLANNAGAN, 1954), em que o entrevistado relatou uma decisão estratégica que tenha tomado em sua empresa. A partir disso, foi possível identificar os aspectos inerentes à busca e uso das informações na tomada de decisão, e a interação entre elas, via aplicação do “Modelo Integrativo”. O resultado da decisão tomada não se caracterizou como aspecto fundamental para a análise das informações coletadas. O importante foi identificar o comportamento informacional do gestor no processo de tomada de decisão descrito, abordando os objetivos, temas, conceitos e modelos constituintes do “Modelo Integrativo”.

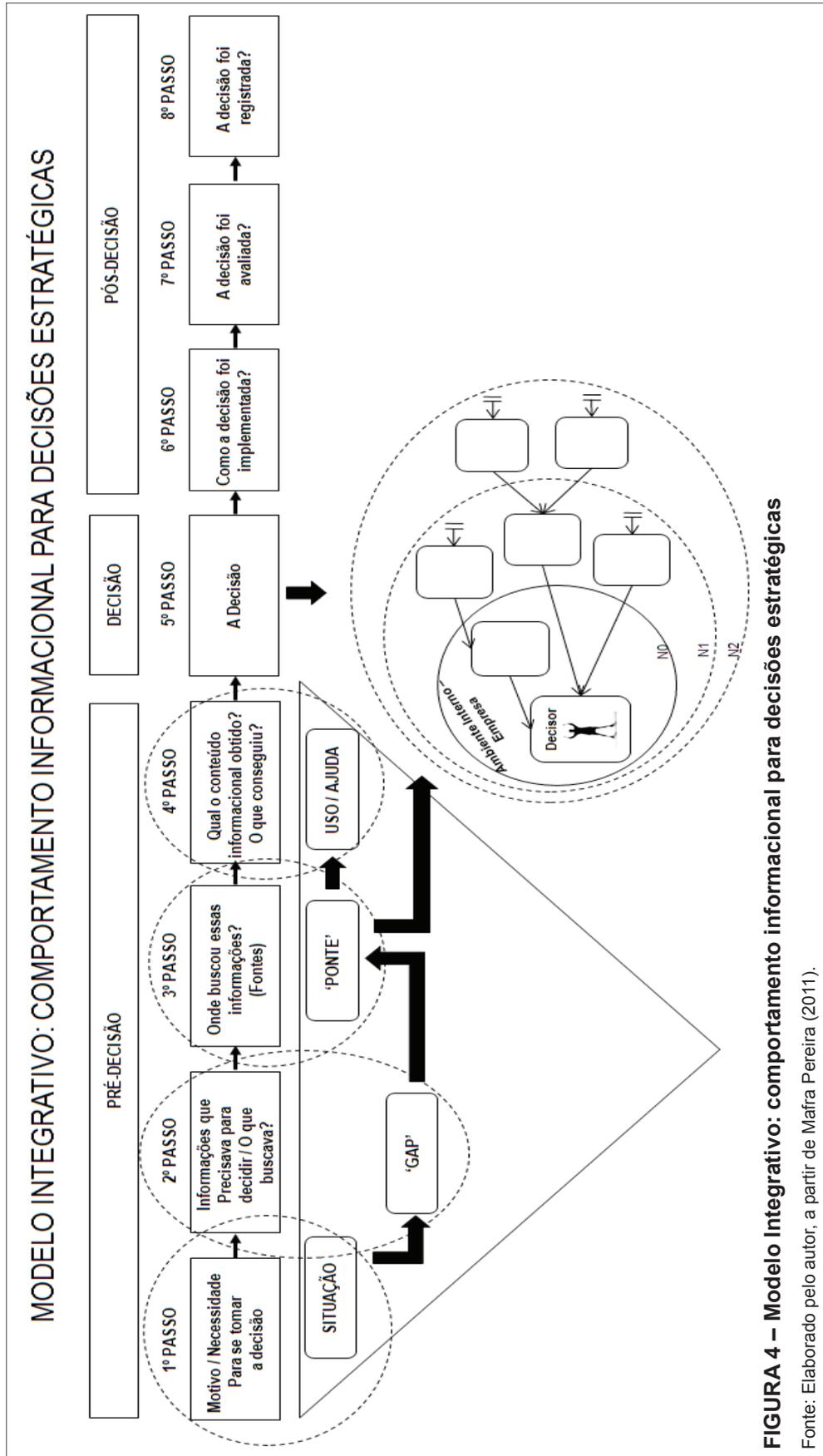


FIGURA 4 – Modelo Integrativo: comportamento informacional para decisões estratégicas

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mafra Pereira (2011).

As empresas e os gestores entrevistados

A empresa Alfa é uma organização de natureza privada do segmento comercial de produtos de beleza e cosméticos, e conta com oito funcionários. O gestor selecionado foi seu Diretor Executivo, responsável pela administração geral e pela área de vendas, e que respondia por todas as decisões estratégicas inerentes à empresa. Tinha 65 anos, era casado e pai de três filhos, sendo um deles o Gerente Administrativo (responsável pelas áreas administrativa, financeira e de marketing). A decisão mencionada como estratégica para o negócio foi a reestruturação do setor comercial, ocorrido no corrente ano de realização deste trabalho. Por meio dessa decisão, foi extinta toda a estrutura de gerentes, supervisores e equipe de vendas da empresa, e a área foi assumida pelo próprio Diretor Executivo, dada a sua experiência de mercado nessa função.

A empresa Beta é uma organização de natureza privada do segmento de prestação de serviços de consultoria e de pesquisas de mercado e opinião pública, e conta com 15 funcionários. O gestor selecionado foi seu Diretor Geral, que respondia por todas as decisões estratégicas inerentes à organização. Tinha 68 anos, era casado e pai de três filhos. A decisão mencionada como estratégica para o negócio foi a reativação da estratégia de atuar em licitações públicas para a ampliação da carteira de negócios. Por meio dessa decisão, foram reestruturados os setores comercial e de marketing da empresa, permitindo à mesma focar nas oportunidades de negócios via licitações, de forma mais profissional e monitorada.

A empresa Gama é uma organização de natureza privada do segmento industrial,

voltada ao desenvolvimento de *software*, e contava com dois funcionários, além de dois sócios. O gestor selecionado era um dos Sócios Diretores (1), e respondia pelas atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de projetos de *software*, com foco na inovação de produtos e serviços. Era também responsável por todas as decisões estratégicas inerentes à organização, juntamente com o outro Sócio Diretor (2), que exercia a função de administrador. Tinha 41 anos e era solteiro. A decisão mencionada como estratégica para o negócio foi a de buscar parceria para financiamento de um novo projeto de *software*, voltado para a WEB. Por meio dessa decisão, obteve recursos de financiamento para P&D, e a empresa passou a desenvolver o projeto, ao mesmo tempo em que pôde projetar seus gastos administrativos, como salários, aluguel, despesas de água, luz, telefone, dentre outras, voltadas ao funcionamento do negócio.

ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Os resultados e análises são apresentados, a seguir, a partir de quadros-síntese, tendo como variável estruturante as empresas pesquisadas (“Alfa”, “Beta” e “Gama”) e as respectivas decisões estratégicas mencionadas por seus gestores. A intenção é destacar similaridades e, ou, diferenças que ajudaram tanto no teste e na validação do “Modelo Integrativo” e seus modelos constituintes, quanto na prova de sua própria flexibilidade em se adaptar às especificidades de cada realidade analisada (a empresa, o gestor e a decisão tomada).

A Figura 5 apresenta informações sintetizadas conforme a estrutura do “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica

em empresas de pequeno porte”. Todos os gestores entrevistados foram os próprios responsáveis por identificarem a necessidade da decisão estratégica avaliada (1º passo). Além disso, em todos os casos, o ambiente interno da empresa foi o principal influenciador dessas necessidades, sendo que, nas empresas “Beta” e “Gama”, o ambiente externo também contribuiu nesse sentido. Outro ponto de convergência refere-se às informações que os gestores buscavam para tomarem suas decisões, e que tinham o ambiente externo como fonte para a busca (2º passo). No 3º e 4º passos, todos os gestores apontaram fontes de informação que se enquadraram no “Conjunto de fontes de informação para negócios” (MAFRA PEREIRA; BARBOSA, 2009), bem como na categorização proposta. Todos também obtiveram êxito quanto ao conteúdo informacional necessário para a decisão.

No 5º passo, referente à decisão em si, todos os gestores apontaram a experiência de mercado, a intuição e o espírito empreendedor como alguns dos principais aspectos influenciadores da decisão tomada, juntamente com outros aspectos ligados à melhoria de *performance* da empresa, ganho de mercado e de clientes, e ao aproveitamento de oportunidades de negócios. Na etapa de pós-decisão, todos os gestores avaliaram positivamente as decisões tomadas, mas, por outro lado, nenhum afirmou ter sido tal decisão registrada por sua empresa. Não existe, por parte das empresas, nenhuma prática ou política voltada à externalização do conhecimento tácito utilizado nos processos decisórios estratégicos. Todo o conhecimento gerado tende a permanecer tácito, o que pode ser considerado uma ruptura na sua dinâmica

e um entrave à geração de conhecimento organizacional no tocante aos seus processos decisórios.

A figura seguinte (FIGURA 6) apresenta as informações sintetizadas conforme a estrutura do “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação”, com seus quatro momentos característicos – identificação e definição da “situação-problema”, identificação do “*gap*” informacional, construção da “ponte” informacional (fontes de informação no processo de busca) e “uso/ajuda” (conteúdo informacional obtido através do processo de busca e o uso a ser dado, com base nas informações obtidas).

Esses quatro momentos característicos do “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação” correspondem aos quatro primeiros passos do processo decisório (ou momento “pré-decisão”) descritos no “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte” (FIGURA 1).

Em todas as entrevistas realizadas, puderam ser observados os quatro momentos característicos do “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação”. Nos três incidentes críticos analisados, todas as necessidades de informação foram devidamente identificadas, e as “paradas de situação”, propostas por Dervin (1992), foram evidenciadas na etapa da “situação-problema”.

Na etapa referente à definição do “*gap*” informacional, os estágios propostos por Kuhlthau (1991) e as dimensões dos problemas a serem resolvidos, propostos por Taylor (1986, 1991), também foram identificados e definidos em todos os casos analisados. Com relação à etapa da “ponte” informacional, todos os ges-

	PRÉ-DECISÃO			DECISÃO		PÓS-DECISÃO		
	1º passo	2º passo	3º passo	4º passo	5º passo	6º passo	7º passo	8º passo
Empresa "ALFA"	=> Identificadas pelo próprio gestor => Influenciador: ambiente interno * Relatórios internos * Experiência empresarial	=> Fonte: ambiente externo * Ouvir o mercado * Saber mais sobre os clientes	=> 2 fontes * Clientes FPE / contato direto * Gerente Administrativo FPI / contato direto	=> Conteúdo informacional obtido * Esclarecimento * Compreensão do problema * Encontrar direções * Obter apoio / confirmação	=> Reestruturação do setor comercial * Influenciadores: 1. Clientes 2. Experiência 3. Intuição	=> Diretor assumiu área de vendas => Acabou com estrutura de gerentes => Contratou representantes regionais	=> Avaliação positiva da decisão * Relatórios internos * Percepção do gestor e dos gerentes	=> Decisão não foi registrada => Considerada nas decisões posteriores (de forma tácita)
Empresa "BETA"	=> Identificadas pelo próprio gestor => Influenciador: ambiente interno e externo * Fraca demanda * Alta concorrência * Crescimento da concorrência * Acomodação * Experiência anterior	=> Fonte: ambiente externo * Saber sobre licitações existentes e como participar	=> 4 fontes * Gerente Administrativo FPI / contato direto * Site do BB FEE / online * Jornal das Licitações FDE / online * Concorrentes FPE / contato direto	=> Conteúdo informacional obtido * Compreensão do problema * Obter 2ª opinião / confirmação * Projetiva	=> Reativação da estratégia de atuar em licitações públicas * Influenciadores: 1. Busca de maior market share 2. Alta demanda / valor mercado de licitações 3. Experiência	=> Assinatura de sites sobre licitações => Contatos e registros nos órgãos públicos => Monitoram concorrentes	=> Avaliação positiva da decisão * Aumento de clientes públicos * Percepção do gestor e dos gerentes	=> Decisão não foi registrada => Setor comercial possui controle de propostas e contatos (uso pessoal da gerente) – não oficializada
Empresa "GAMA"	=> Identificadas pelo próprio gestor => Influenciador: ambiente interno e externo * Tendências e oportunidades * Recursos escassos para P&D * Financiam. p/ P&D * Planejamento * Tempo p/ inovação	=> Fonte: ambiente externo * Saber sobre linhas de financiamento para apoio a P&D em TI	=> 5 fontes * Palestra LocalWeb FPE / reuniões * Sócio Diretor (2) FPI / contato direto * Consultor (1) FPE / contato direto * Consultor (2) FPE / contato direto * Normas e-NF FDE / online	=> Conteúdo informacional obtido * Projetiva * Instrumental * Motivacional * Pessoal * Esclarecimento	=> Busca de parceria para financiamento de um novo projeto de software * Influenciadores: 1. Empreendedor 2. Tendência de soluções via WEB 3. Possibilidade de obter financ. rápido	=> Elaboração Projeto de Negócios => Parceria com FUMSOFT => Financiam. PRIME / FINEP	=> Avaliação positiva da decisão * P&D sem pressão de tempo * Apoio consultores na gestão da empresa e na inovação	=> Decisão não foi registrada => Controle do processo de inovação pelo parceiro (histórico das informações)

FIGURA 5 – Síntese das entrevistas conforme “Modelo Geral de Tomada de Decisão Estratégica em empresas de pequeno porte”
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mafra Pereira (2011).

	"GAP"	"PONTE"	"USO / AJUDA"
<p>Empresa "ALFA"</p> <p>SITUAÇÃO</p> <p>=> Necessidades identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Relatórios internos * Experiência empresarial <p>=> Paradas de situação:</p> <ul style="list-style-type: none"> * De barreira (encontrar direções) * Entorno perceptivo (conectar-se) * De decisão (criar idéias) <p>=> Necessidades identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fraca demanda * Alta concorrência * Crescimento da concorrência * Acomodação * Experiência anterior <p>=> Paradas de situação:</p> <ul style="list-style-type: none"> * De decisão (adquirir capacidades) * Entorno situacional (encontrar direções) * Entorno social (conectar-se) <p>=> Necessidades identificadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tendências e oportunidades * Recursos escassos para P&D * Financiam. p/ P&D * Planejamento * Tempo p/ inovação <p>=> Paradas de situação:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Rotatória (criar idéias) * De barreira (obter apoio) * Entorno situacional (encontrar direções e alcançar objetivos) 	<p>=> "Gap" identificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Ouvir o mercado / saber mais sobre os clientes <p>=> Estágios de busca da informação identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> => Dimensões do problema e valor da informação definidos <p>=> "Gap" identificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Saber sobre licitações existentes e como participar <p>=> Estágios de busca da informação identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> => Dimensões do problema e valor da informação definidos <p>=> "Gap" identificado:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Saber sobre linhas de financiamento para apoio à P&D em TI <p>=> Estágios de busca da informação identificados</p> <ul style="list-style-type: none"> => Dimensões do problema e valor da informação definidos 	<p>=> Processo de busca da informação e definição de fontes:</p> <ul style="list-style-type: none"> => 2 fontes * Clientes - FPE / contato direto * Gerente Administrativo - FPI / contato direto <p>=> Processo de busca da informação e definição de fontes:</p> <ul style="list-style-type: none"> => 4 fontes * Gerente Administrativo - FPI / contato direto * Site do BB - FEE / online * Jornal das Licitações - FDE / online * Concorrentes - FPE / contato direto <p>=> Processo de busca da informação e definição de fontes:</p> <ul style="list-style-type: none"> => 5 fontes * Palestra LocalWeb - FPE / reuniões * Sócio Diretor (2) - FPI / contato direto * Consultor (1) - FPE / contato direto * Consultor (2) - FPE / contato direto * Normas e-NF - FDE / online 	<p>=> Informações obtidas para a tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> => Categorias de uso: * Esclarecimento * Compreensão do problema * Instrumental * Confirmativa <p>=> Informações obtidas para a tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> => Categorias de uso: * Esclarecimento * Compreensão do problema * Instrumental * Confirmativa * Projéctiva <p>=> Informações obtidas para a tomada de decisão</p> <ul style="list-style-type: none"> => Categorias de uso: * Esclarecimento * Compreensão do problema * Instrumental * Projéctiva * Motivacional
<p>Empresa "BETA"</p>			
<p>Empresa "GAMA"</p>			

FIGURA 6 – Síntese das entrevistas conforme “Modelo para identificação das necessidades, busca e uso da informação”

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mafra Pereira (2011).

tores entrevistados conseguiram definir o processo de busca e as fontes de informação para a tentativa de resolução da decisão estratégica a ser tomada. E na última etapa, do “uso/ajuda”, as informações obtidas para a tomada de decisão foram consideradas adequadas por todos os entrevistados, e se encaixaram perfeitamente nas categorias de uso propostas por Taylor (1986, 1991).

Finalmente, a Figura 7 apresenta as informações sintetizadas conforme a estrutura do “Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações”, com as fontes de informação utilizadas para a tomada de decisão analisada, conforme tipologia proposta, e os respectivos meios de acesso.

Com base no “Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações”, todos os gestores entrevistados se utilizaram, no nível 0 (N0) (ambiente interno de suas empresas), de fontes pessoais para a coleta de informações, visando à decisão que precisavam tomar. Além disso, o contato direto (face a face) foi o único meio utilizado para contatar tais fontes, caracterizando um processo de busca de informações eminentemente tácito.

No segundo nível (N1), já considerando o ambiente externo das empresas, a maioria das fontes utilizadas pelos gestores também foi do tipo pessoal, com ênfase no contato direto como meio de comunicação. Apenas o gestor da empresa “Gama” se utilizou do e-mail e da participação em palestra para contatar suas fontes pessoais. Ainda no N1, foram destacadas fontes externas documentais e eletrônicas (no caso das empresas “Beta” e “Gama”), sendo que, para todas estas, o meio de acesso utilizado foi *online*.

No terceiro nível (N2), várias fontes foram identificadas, não havendo um padrão quanto

ao tipo e, ou, meio de comunicação utilizado por cada gestor/empresa pesquisada.

Confirmou-se a predominância das fontes pessoais nos primeiros níveis da “cadeia alimentar informacional” em todos os casos (N0 e N1), corroborando a afirmação de Choo (1998), de que este tipo de fonte tende a ser mais utilizada nos primeiros níveis da “cadeia informacional”, e, por isso, é considerada a mais importante sob o ponto de vista do usuário, quando este necessita buscar informação para tomada de decisão ou qualquer outra finalidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, pode-se afirmar que o “Modelo Integrativo” proposto conseguiu demonstrar os fluxos informacionais presentes nos processos de busca e uso da informação em decisões estratégicas dos gestores das MPE pesquisadas. Além disso, o objetivo de estruturação do “Modelo Integrativo”, com base em três outros modelos, se mostrou aderente e confirmou a interação e complementariedade entre eles.

A abordagem do “estudo formulador ou exploratório” demonstrou ter sido a melhor opção para o cumprimento do objetivo de proposição do “Modelo Integrativo”. Também o modo de investigação via “estudo de caso” demonstrou ter sido a melhor opção para o teste do “Modelo Integrativo”. O uso das técnicas de “pesquisa exploratória qualitativa” e do “Incidente Crítico”, via “entrevistas individuais em profundidade”, também se mostrou adequado, permitindo a coleta de todas as informações necessárias para o entendimento do comportamento informacional dos gestores de MPE em processos decisórios estratégicos.

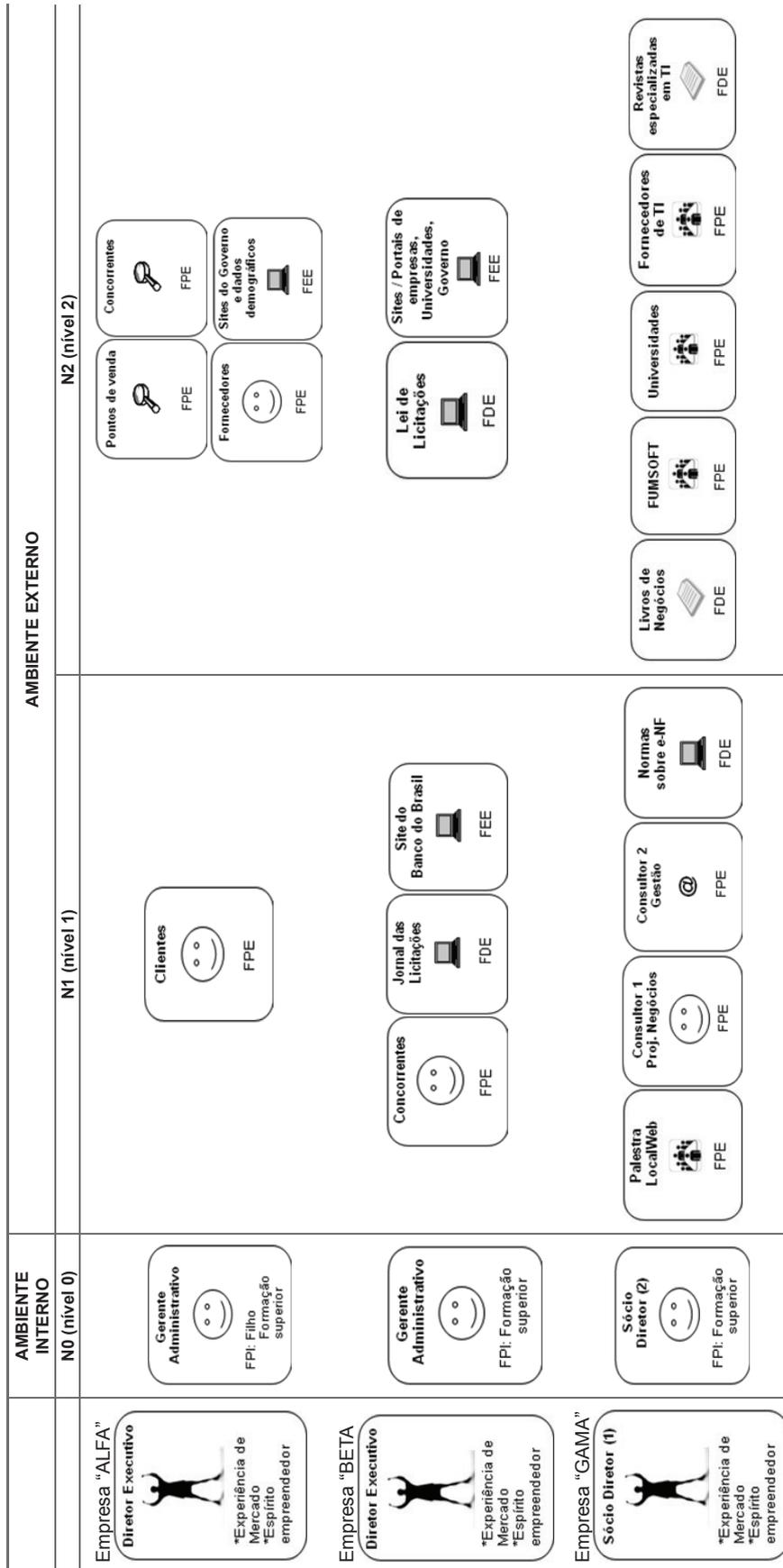


FIGURA 7 – Síntese das entrevistas conforme “Modelo da cadeia alimentar informacional para organizações”

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Mafra Pereira (2011).

Este estudo permite mais três apontamentos. O primeiro é que as decisões estratégicas nas MPE não foram tomadas com base na intuição de seus gestores, mas sim nas informações obtidas, estruturadas (processadas) ou não, explícitas (registradas) ou não, e que chegam a eles através da “cadeia alimentar informacional”. Outro apontamento importante é que, nos casos analisados, as decisões tiveram como base não só as informações obtidas pelos gestores, diretamente, via as fontes citadas por eles (identificadas em N0 e N1), mas também daquelas que vieram das fontes identificadas no N2. Estas, na sua maioria, não estavam conectadas diretamente aos gestores, mas às fontes dos níveis N0 e N1. Conforme o conceito de “cadeia alimentar informacional”, de fato, as fontes de informação identificadas nos casos analisados se apresentaram ligadas num contexto de decisão estratégica, e não de forma isolada. E pôde-se constatar que as informações advindas de fontes pessoais e de maneira informal foram as mais utilizadas pelos gestores das MPE pesquisadas em seus processos decisórios estratégicos analisados. Os gestores destacaram, pelo menos, uma fonte pessoal interna como uma das principais fontes utilizadas para a tomada de decisão mencionada (nível N0). Além disso, todos os entrevistados também citaram, no N1, pelo menos uma fonte pessoal externa. O meio preponderante de comunicação dos gestores com as fontes pessoais foi via contato direto (face a face), cuja característica é de um repasse de informações mais informal e tácito que aquele através de fontes documentais e, ou, eletrônicas, que tendem a ser mais formalizadas.

Como limitações deste trabalho, a escolha do “estudo de caso”, bem como das

técnicas de “pesquisa exploratória qualitativa” e do “Incidente Crítico”, apesar de terem se mostrado pertinentes, acabaram limitando o número de entrevistas e de empresas participantes da pesquisa. Decidiu-se por priorizar a profundidade de análise em três empresas em detrimento de um maior número de entrevistas em outras MPE. Apesar disso, o número de entrevistas realizadas foi adequado, já que foi capaz de refletir a totalidade das dimensões propostas, em conformidade com o critério de “saturação das falas” (MINAYO, 1996). Nas estruturas de “cadeia alimentar informacional”, referentes às decisões pesquisadas, só foram mapeadas fontes de informações até o nível N2. Mesmo assim, foi possível visualizar a “cadeia alimentar informacional” e sua aplicabilidade através do mapeamento do fluxo informacional até o referido nível, não sendo necessária sua extensão. Por último, a pesquisa de teste do “Modelo Integrativo” e seus modelos constituintes foi realizada considerando a realidade de empresas localizadas apenas em Belo Horizonte (MG), o que pode ter influenciado nas respostas dos gestores, dadas as características regionais e culturais da capital mineira e do estado de Minas Gerais, e até mesmo dos entrevistados, que são naturais de Belo Horizonte.

Como forma de orientar outros estudos e a continuidade deste trabalho em outras perspectivas, recomenda-se a adoção de outras técnicas de coleta de dados, como a observação *in loco*, para a verificação das *práxis* dos gestores de MPE. Também é importante a realização de estudos longitudinais para que seja possível medir as variações de uso e as necessidades de informação identificadas ao longo de um prazo maior de tempo.

Recomenda-se também a aplicação do “Modelo Integrativo” e seus modelos em outros contextos organizacionais, tanto em MPE de outros segmentos, quanto em empresas de médio e grande porte,

sendo possível não só testar os modelos, mas também validá-los como passíveis de uso não só à realidade de MPE, mas em empresas de qualquer porte e de qualquer segmento.

REFERÊNCIAS

- ALLISON, G. T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston: Little Brown, 1971.
- BAPTISTA, S. G.; CUNHA, M. B. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 2, p. 168-184, maio/ago. 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAZERMAN, M. H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2nd. ed. Medford, NJ: ASIS Monograph Series, 1998.
- CHOO, C. W. **The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions**. 2nd. ed. New York: Oxford University Press, 2006.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.
- DERVIN, B. An overview of Sense-Making research: concepts, methods, and results to date. In: **International Communication Association Annual Meeting**. Dallas: Department of Communication, Ohio State University, Columbus, May 1983. Disponível em: <<http://www.ideals.uiuc.edu/html/2142/2281/Dervin83a.htm>>. Acesso em: 29 Feb. 2008.
- DERVIN, B. From the mind's eye of the user: the Sense-Making qualitative-quantitative methodology. In: GLAZIER, J. D.; POWELL, R. R. (Org.). **Qualitative Research in Information Management**. Englewood: Libraries Unlimited, 1992. p. 61-84.
- DERVIN, B.; NILAN, M. Information Needs and Uses. In: WILLIAMS, M. E. (Org.). **Annual Review of Information Science and Technology**, [S. l.], v. 21, p. 3-33, 1986.
- DRUCKER, P. A decisão eficaz. In: **PROCESSO decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FLANAGAN, J. C. The critical incident technique. **Psychological Bulletin of American Institute for Research and University of Pittsburgh**, Pittsburgh, v. 51, n. 4, p. 327-358, July 1954.
- GARY, L. Como solucionar problemas para quem toma decisões. In: **HARVARD BUSINESS REVIEW. Tomando as melhores decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- GOMES, L. F. A. M. **Teoria da decisão**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- HARRISON, E. F. Inter-disciplinary models of decision-making. **Management Decision**, [S. l.], v. 31, n. 8, p. 27-33, 1993.
- HICKSON, D. J.; BUTLER, R. J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D. C. **Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- KUHLTHAU, C. C. Inside the Search Process: Information Seeking from the User's Perspective. **Journal of the American Society for Information Science**, [S. l.], v. 42, n. 5, p. 361-371, 1991.
- MAFRA PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. Modelos de tomada de decisão em empresas de pequeno porte: estudo de caso em uma escola de atendimento especializado de Belo Horizonte. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 1-15, 2008.
- MAFRA PEREIRA, F. C.; BARBOSA, R. R. A decisão estratégica por executivos de micro e pequenas empresas e a cadeia alimentar informacional como modelo integrativo de fontes de informação. In: **ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - ENANCIB**, 10., 2009, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2009. p. 1113-1131.
- MAFRA PEREIRA, F. C. Necessidades e usos da informação: a influência dos fatores cognitivos, emocionais e situacionais no comportamento informacional de gerentes. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 176-194, 2010.
- MAFRA PEREIRA, F. C. **Comportamento Informacional na Tomada de Decisão: Proposta de Modelo Integrativo**. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais (ECI/UFMG), Belo Horizonte, 2011.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Limites cognitivos da racionalidade. In: MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975. cap. 6, p. 192-220.
- MARCH, J. G. **A Primer on Decision Making: how Decisions Happen**. Nova York: Free Press, 1994.

- MATHESON, D.; MATHESON, J. **The smart organization: creating value through strategic R&D.** Boston: Harvard Business School Press, 1998.
- MELTSNER, A. J. **Policy Analysts in the Bureaucracy.** Berkeley: University of California Press, 1976.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 4. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1996.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THÉORÊT, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 246-275, 1976.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. Organizational Decision Making as a Political Process: the Case of a University Budget. **Administrative Science Quarterly**, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 135-151, 1974.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: E.P.U., Universidade de São Paulo, 1974.
- SHIMIZU, T. **Decisão nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- TAYLOR, R. S. **Value-Added Processes in Information Systems.** Norwood: Ablex Publishing, 1986.
- TAYLOR, R. S. Information Use Environments. In: DERVIN, B.; VOIGT, M. J. (Org.). **Progress in Communication Science.** Norwood: Ablex Publishing, 1991.
- TICHY, N. M.; BENNIS, W. G. **Decisão! Como líderes vencedores fazem escolhas certeiras.** Porto Alegre: Bookman, 2009.